

للمدير الممارس

شبكة القيادة

صل، وتعاون، وأبدع

كيرت غيرسون
ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية
محمد محمود التوبة

دليل الأفعار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obaikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها. فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم) ، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر

التي هي من مبادرات المؤسسة الخيرية التي تهدف إلى إحياء حركة الترجمة

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة

صل، وتعاون، وأبدع



دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة

صل، وتعاون، وأبدع

تأليف

كيرت غيرسون وديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leadership Networking
Connect, Collaborate, Create
Curt Grayson and David Baldwin
Copyright © 2007 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-882197-97-2

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية. شمال كارولينا. الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 - 1430 

ISBN 9 - 659 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة البيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غريسون، كيرت

شبكة القيادة صل وتعاون وابداع. / كيرت غريسون؛ محمد محمود التوبة. - الرياض، 1430 هـ

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 9 - 659 - 54 - 9960 - 978

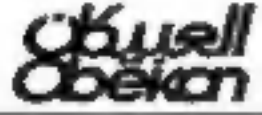
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد (مؤلف مشارك)

ب. العنوان ج. السلسلة


1430 / 396

ديوي 658.4



صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر  ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوَاتُ الْكِتَابِ

الصفحة

الموضوع

١١	بناء شبكة للقادة
١٤	رسم خريطة لشبكتك
١٥	سنة متطلبات من شبكة القيادة
٢١	عوائق لبناء شبكة القيادة
٢٥	تقويم شبكتك
٢٩	إستراتيجيات لتطوير شبكتك القيادية
٣٣	تحديد الغايات والقيام بالعمل
٣٥	قراءات مقترحة
٣٧	خلفية
٣٩	خلاصة النقاط الرئيسة



بإيجاز

بناء الشبكة أساسي للقيادة الفعالة في منظمات اليوم. فالقادة المهرة في بناء الشبكة يمتلكون الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، وإلى الموارد للمساعدة في حل المشكلات وفي إيجاد الفرص. والقادة الذين يهملون شبكاتهم يخفقون في تحقيق مكوّن حاسم من عملهم في دور القادة.

وسوف يساعد هذا الكتاب القادة ليأخذوا نظرة جديدة على بناء الشبكة وتقديم التبصر في الكيفية التي يعززون بها شبكاتهم ويتحولون إلى فاعلين في بناء شبكة القيادة.



بناء الشبكة للقادة

نرحب بك في الشبكة! هل كنت واعياً أنك عضو فيها من قبل؟ الشبكة مجموعة من العلاقات المتصلة مع الناس داخل منظمتك وخارجها وأنت تعتمد عليها لإنجاز عملك. وضمن شبكتك الموجودة، تشارك أنت في المعلومات، وتتعاون وتحل المشكلات. وأحياناً تتطلقون إلى العمل بقوة، أو يغطي أحدهم على خطأ الآخر، وتقومون بعمل إحالات، وتجبرون وتساندون. وفي أحيان أخرى تدفعون إلى الخلف أو تقدمون الانتقاد. وضمن شبكتك هناك اختلافات في الرأي، بل هناك شل ونزاع. ومن موقعك الحالي، أنت تؤثر وتستجيب للشبكة.

وتضع الحكمة التقليدية الشبكة في الغالب في سياق البحث عن وظيفة جديدة، أو تجاذب أطراف الحديث في الحفلات وفي الأحداث، أو العمل في المبيعات. إن القدرة على إقامة شبكة علاقات مفيدة في هذه المواقف، ولكن بناء الشبكة في العمل اليومي في القيادة هو السباق الذي تصير فيه الشبكة مهارة جوهرية لا غنى عنها. شبكة القيادة ليست حول تجميع بطاقات رجال الأعمال أو التحالف العابر. شبكة القيادة تدور حول بناء علاقات وصنع تحالفات في خدمة آخرين، أي الزبائن، والعملاء، وسكان الدائرة الانتخابية، والنظراء الأنداد، والرؤساء، والموظفين، وفي خدمة عمل المنظمة وغاياتها. الشبكة القيادية الصلبة تساعد على توفير الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، والموارد. ويستطيع القادة أن يستخدموا هذه الصلات لحل المشكلات وإيجاد الفرص.

والتطوير عن عمد للاتصالات والتحالفات وصيانتها واستخدامها هو قلب شبكة القيادة. والمديرون الذين يطورون مهاراتهم في هذه المهام

شبكة القيادة

يبنون علاقات في كل المنظمة ويوسعون جملة مواردهم لتشتمل على الناس والمنظمات في الخارج، أي الزبائن، والعملاء، والباعة، ووسائل الإعلام، وخبراء الصناعة، وهكذا. ومع مرور الزمن يوجد هؤلاء المديرون شبكات عريضة القاعدة وقوية لتزويدهم بوصول أكبر إلى المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها للوصول إلى غاياتهم. ومن خلال شبكاتهم، فهم:

■ يزيدون الفعالية عن طريق تعميق قنوات الاتصال وتوسيعها بين الأفراد والجماعات.

■ يزيلون عوائق الطريق السياسية بإقامة الجسور فوق المسافات التي تفصل المواقع، وجماعات العمل، والفرقاء، ووحدات العمل.

■ ويبعدون بتشغيل فرص جديدة ويكشفون الأفكار عن طريق «تلاقح الأفكار» مع آخرين من جماعات أخرى، ومن أفراد قد يكونون على صلة في طرق ليست ظاهرة بسهولة.

■ يقوون قاعدة سلطتهم عن طريق توصيل الدعم وتسليم الموارد لجماعات ولأفراد هم بحاجة إليها، وعن طريق قبول الموارد حسب الطلب، وعن طريق إذاعة توافر الموهبة والموارد الموجودة في جماعاتهم.

• يكسبون الظهور عبر منظماتهم بإبراز الجهود الفردية وعمل جماعاتهم في تحقيق غايات المنظمة.

ومع ذلك ما زال كثيرون من المديرين في أدوار القيادة يظهرون تناقضاً نحو فكرة الشبكة، بل هم في نفور من الفكرة أيضاً. لقد رأوا زملاءهم يقيمون الشبكات على نحو خشن من أجل الكسب الشخصي. وهم قد ينظرون إلى الشبكة بوصفها عملية غير مريحة أو متعبة. ويرى بعض المديرين أنفسهم مشغولين إلى درجة كبيرة تجعلهم لا يلحظون بالأداء لبناء الشبكة. ولورأوا قيمتها أيضاً فهم يعتقدون أن على المنظمة أن تقدر

إسهاماتهم الفردية تقديراً أعلى كذلك. ولكن التحول إلى قائد أفعل لا يتطلب فقط تطوير مهاراتهم وقدراتهم بوصفهم أفراداً، بل يتطلب كذلك تطوير علاقاتهم مع الآخرين. إذا كان المديرون الذين يتقدمون بصعوبة مع تصورهم لإقامة الشبكة أو مع ممارستهم، يستطيعون أن يضعوا جانباً أفكارهم التي يصورونها مسبقاً، فإنهم يستطيعون أن يطوروا مهاراتهم التي تأخذ ببناء الشبكة إلى مستوى مختلف.

ما وراء الحكمة التقليدية

هناك نواح مفيدة من البناء التقليدي للشبكة، وأما بالنسبة إلى الحالات الطويلة الأمد أو المعقدة فإن وجهة النظر القيادية لبناء الشبكة أساسية.

يمكن رؤية الشبكة التقليدية بوصفها.....	شبكة القيادة يجب أن تكون.....
مستندة إلى الصفة	مستندة إلى العلاقات
طريقاً واحداً	طريقين
تستثمر في الذات أولاً	تستثمر في الآخرين أولاً
تزود بالاتصالات	التزويد بالموارد لجعل العمل ينفذ
مصدر معلومات	منبراً للمشاركة وحل المشكلات
توسيع دفتر العناوين	بناء الأحلاف
بناء عدد من الاتصالات	مؤدية إلى وصول أكبر وتأثير أكبر
قصيرة الأمد	طويلة الأمد
محدودة	في العمق
فردية	على مستوى المنظمة

تأملات في الشبكة

ما هي المنافع التي خبرتها مع الشبكة؟ كيف ساعدتك الشبكة مهنيًا؟
هل هناك حالات ساعدتك فيها الشبكة على إنجاز عملك؟.....
.....

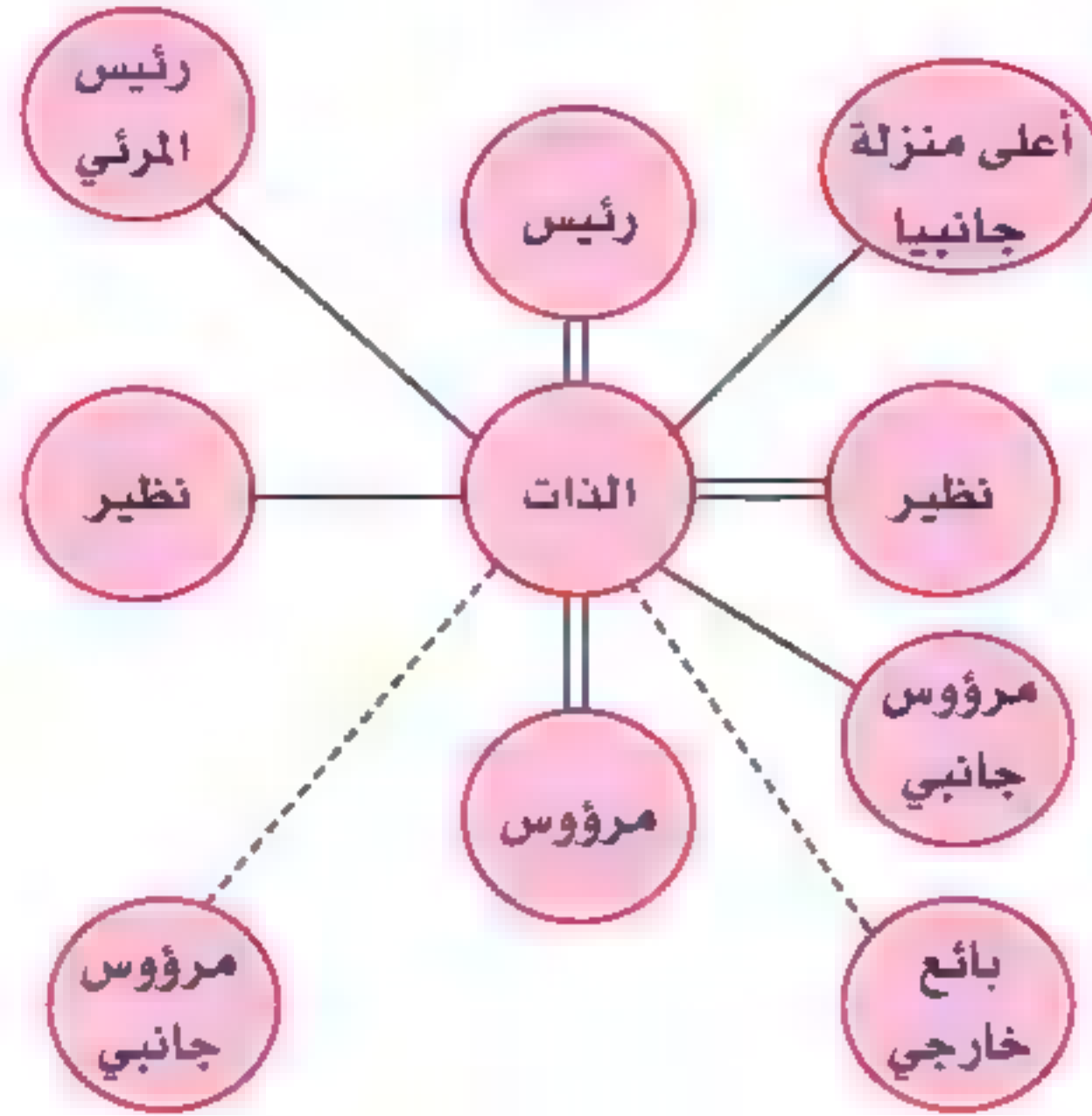
رسم خريطة لشبكك

في المنظمات التقليدية، ينجز المديرون عملهم من خلال آخرين في الهيكل المباشر لتسلسل القيادة.



وعلى الرغم من أن هذا الهيكل ما زال موجوداً في بعض المنظمات، فقد تغير التدرج الهرمي التقليدي في العديد من المنظمات الأخرى تغييراً مهماً. وفي العديد من الحالات، حدث هذا التغيير لأن التقانات الجديدة تجعل المشاركة في المعلومات والصلة مع الآخرين أسهل من ذي قبل. وبغض النظر عن الكيفية التي قد ترسم بها أي منظمة هيكلها الرسمي، فإن ترتيب العمل نفسه يبدو أكثر شبهاً بالنسيج منه بالهرم.

صل، وتعاون، وأبدع



في هذه البيئة السيّالة، المتعددة الأبعاد، يكون القادة أكثر اعتماداً على الناس للحصول على الإذن بالدخول والتواصل، وعلى المعلومات، والموارد لإنجاز مهامهم وبلوغ غاياتهم. فهم يجعلون الأشياء تُنفَّذ من خلال شبكة متنوعة في الغالب من الناس الذين ليس للقادة عليهم إلا القليل (إن كان لهم) من السيطرة المباشرة. والكثير من أعمال القادة ينجز عن طريق استخدام المهارات الفنية بالعلاقات مثل النفوذ، والاتصال، والمعرفة السياسية. شبكة القيادة تزود القادة بقناة وبسياق من أجل استخدام تلك الأنواع من المهارات للحصول على نتائج.

سنة متطلبات من شبكة القيادة

تحسين شبكة قيادتك يستغرق وقتاً، ويبدأ بتقويم شبكتك الحالية، من حيث نواحي قوتها، ونقاط الضعف فيها. وتحسينها يأخذ منك التزامك الشخصي للعمل بطرق تقوي علاقاتك في شبكتك وتنمية العلاقات التي تحتاج إليها في شبكتك. ونقدم، فيما بعد، في هذا الكتاب الإرشادي

شبكة القيادة

إستراتيجيات محددة من أجل تطوير شبكة قيادتك. ولكن، دعنا، أولاً نلق نظرة على المتطلبات الستة الحاسمة لبناء شبكة القيادة

١ - شبكة القيادة تتطلب الأصالة

سوف تكون أفعل في بناء شبكة قيادتك إذا حافظت على هدف أصيل لبناء العلاقات، وتوفير الدعم، وإنجاز العمل لمصلحة المنظمة. وأصالتك سوف تولد الثقة في الآخرين، والناس ينجذبون إلى القادة المخلصين الأصيلين. الشبكة ليست حيلة تتأورون بها من أجل السماح لكم بالعمل حسب رغباتكم. فالناس سوف يرون من خلال المحاولات في بناء الشبكة ما هو لخدمة الذات أو للتلاعب. وإذا اكتسبت سمعة بوصفك الشخص الذي يأخذ ولكنه لا يعطي، والذي يستخدم المعلومات استخداماً غير مناسب، والذي يكسر الثقة، فإن شبكتك سوف تغلق. وإعادة اكتساب الثقة والاحترام اللازمين لإعادة البناء لن يكون سهلاً، هذا إن كان ممكناً أصلاً.

كيف تبدو شبكتك؟

باستخدام المخطط التنظيمي الموجود في أعلى الصفحة ١٥ نموذجاً لك، ارسم خريطة لشبكة قيادتك الخاصة الحالية. هذا النوع من المخطط هو صورة بصرية للناس الذين تتفاعل معهم لإنجاز عملك. امتلاك صورة لشبكتك في ذهن هو أول خطوة نحو تطوير أو تحسين مهاراتك في بناء شبكة القيادة.

وفي الفراغ المقدم لك في الصفحة التالية، أضف دوائر بيضوية مع أسماء أولئك الذين لك معهم علاقات عمل مهمة (رئيسك، والذين يرتبطون بك مباشرة، والنظرء، ورئيس الرئيس، والزبائن، والباعة، وهكذا). ارسم خطاً مضاعفاً

صل، وتعاون، وأبدع

إلى الذين تتفاعل معهم مراراً، وارسم خطوطاً منقطة إلى الناس الذين تتفاعل معهم نادراً.

عدّل هذا النشاط بحيث يكون انعكاساً دقيقاً لشبكته. وعلى سبيل المثال، إذا كان عملك في المبيعات أو المشتريات، فإن علاقتك مع العملاء أو الباعة قد تكون أهم علاقاتك، بل أكثر أهمية من علاقتك مع رئيسك.

بعد أن تكون قد أكملت مخططك، أجب عن الأسئلة التالية:
أشبكتك أوسع أم أصغر مما كنت توقعت؟

إلى أي حد تعتمد على الذين يرتبطون بك مباشرة؟

إلى أي حد تعتمد على الناس الذين هم خارج مجال صلاحيتك؟

إذا افترضنا أنك حددت كل هؤلاء بوصفهم أصحاب علاقات عمل مهمة، فما الذي يقرر مدى تفاعلك أنت مع الناس المختلفين؟

شبكة القيادة



٢- شبكة القيادة تتبادل الموارد

امتلاك الموارد مثل المعلومات، والخدمات، والوصول، والسلطة التي يمكن الإسهام بها للمشاريع في مستوى المنظمة يبني شبكة قيادة من خلال أعط وخذ. التبادلية مهمة في إيجاد شبكة قيادتك، وحفظها، واستخدامها. والقادة المهرة في هذا النوع من تبادل السلع والخدمات بين مؤسسات الأعمال، يعرفون الأصول التي لديهم ويشاركون فيها على نحو مناسب. وعلى سبيل المثال، قد يعين المدير فرداً يمتلك المهارات الممتازة في العرض لفريق ينشد القابلية للرؤية والظهور مع التنفيذيين في القمة، يعطي بشكل روتيني لتظير له استعراضاً عن تقارير المبيعات الشهرية، أو بعرض الوقت الشخصي ليدعم قضية أخرى. فكر كم يسهم كل واحد منكم لغايات المنظمة الإجمالية، وكيف يجعل العمل معاً كلاً منكم أفعل نحو تلك الغاية.

٣- شبكة القيادة تدعو إلى استخدام السلطة استخداماً مفكراً ومتعمداً

التعريف الصحيح للسلطة، داخل المنظمة، هو أنها القدرة على جعل الأشياء تُنفَّذ. وتأتي بعض السلطة من موقعك، مثل القدرة على المكافأة والمعاقبة. ولكن من المستحيل أن تستخدم ذلك النوع من السلطة استخداماً ناجعاً في معظم شبكات القيادة. في سياق شبكة القيادة، هناك ثلاثة مصادر للسلطة. بغض النظر عن مصدر سلطتك، من المهم أن تستخدمها بحكمة، وبطريقة تصون أصالتك والثقة التي يوليها لك الآخرون.

السمعة. من أنت؟ وكيف تقود؟ وما أنجزت؟ يقرر سمعتك في المنظمة.

والناس ينجذبون بشكل طبيعي إلى القادة القديرين والناجحين، وهم يترددون بشكل طبيعي في ربط شبكتهم مع أولئك الذين يظهرون مواقف سيئة، والذين لا يمتلكون أخلاق عمل قوية، والذين هم أصحاب أداء هامشي. وإذا كنت معروفاً بوصفك شخصاً يحصل على نتائج ويمكن أن تكون قابلاً للمساءلة، فأنت تكتسب سلطة من سمعتك الإيجابية.

التحالفات. نوعية شبكتك تؤثر في الآخرين. فإذا كنت تمتلك الصلات مع مؤثرين وصناع قرارات آخرين رئيسيين، فإن سلطتك المنظورة تزداد.

الموقع. طبيعة عملك تولد السلطة. فإذا كنت مشاركاً في الأسبقيات أو في المشكلات الكبيرة للمنظمة، فإن ظهورك ودورك يعزز سلطتك.

٤- شبكة القيادة تتطلب الاتصال الماهر

الكثير من فعالية شبكة القيادة يعتمد على قدرتك على الاتصال بطريقة تبني الوعي بحاجاتك وبالأصول التي لديك. فإذا كنت لا تستطيع أن تجعل الآخرين واعين بما تستطيع به أن تؤثر في مشكلة أو في مشروع وما تحتاج إليه لكي تتجز غاياتك الخاصة، فإن إستراتيجيات شبكتك ستكون

شبكة القيادة

غير فعالة إلى حد كبير. إن إيجاد ذلك الوعي يعني توزيع المعلومات توزيعاً دقيقاً، في الوقت المناسب، وعلى نحو واضح. وهو يتطلب منك أن تمتلك مهارات الاستماع الضرورية لاستخراج المعلومات من الآخرين وتشرّبها. ويتطلب منك أن تعرف متى تتحدث؟ ومتى تنصت؟ فكر في مدير يمتلك مهارات تحدّث رائعة، ويستطيع أن يوصل وجهة نظره بوضوح أو يستطيع أن يشارك بالمعلومات. إذا كان ذلك المدير نفسه لا يستطيع أن يسمع ويفهم منظورات الآخرين وحاجاتهم، فإن العلاقات في شبكة قيادته، ذكراً كان أو أنثى، تكون قد أضعفت لأن قناة الاتصال تعمل في اتجاه واحد فقط.

٥ - تتطلب شبكة القيادة مهارة تفاوض ذكية

المفاوضون الفعالون يعرفون متى يدفعون بشدة؟ ومتى يتخلون عن مواقفهم؟ ومتى يشاركون بالمعلومات؟ ومتى يتراجعون؟ ومتى يتراجعون وينتظرون؟ ومتى يقاوضون الموارد؟ ومتى يبادلون النتائج القصيرة الأمد مقابل غاية طويلة الأمد؟ وهذه المهارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكون القائد واعياً بالموارد والحاجات، أي تلك التي تمتلكها أنت وتلك التي يمتلكها الآخرون. والمدير المعروف بأنه يلعب دائماً بعدوانية لا رحمة فيها أو المدير الذي يُنظر إليه بوصفه يُهزم بسهولة لا يمتلكون إلا القليل جداً من الحيز للتفاوض داخل الشبكة.

٦ - شبكة القيادة تعني إدارة النزاع

يتضمن تعريف الشبكة أن النزاعات داخل الشبكات لا يمكن أن تحل عادة بطريقة رابح - خاسر. ونادر جداً أن تمتلك ما يكفي من السلطة على النظراء، والمرؤوسين الجانبيين، ومن هم أعلى منك منزلة، والصلات الخارجية لإجبارهم على التصرف بطريقة لا تكون في مصلحتهم أنفسهم.

وأنت محتاج إلى مهارات لحل النزاع بطريقة رابح - رابح أو رابح - تعلم الحل. وحين يحدث النزاع داخل شبكتك، فاعمل على تقدير وجهة النظر المعارضة. وابحث عن نقاط التوافق المشتركة. عبّر عن موقفك بطريقة مساعدة على حل النزاعات بالاعتماد على مهارات التأثير لديك.

عوائق لبناء شبكة القيادة

طبيعة بناء الشبكة، أي العمل مع الآخرين الذين ليس لك عليهم سيطرة مباشرة والعمل من خلالهم، يعني أن بناء الشبكات واستخدامها يمكن أن يكون صعباً، بل إشكالياً كذلك. وتحديد الناس والجماعات الذين يجب أن تقيم الصلة معهم هو في الغالب أسهل قسم من الشبكة. وعلى كل حال، ففي عملية بناء العلاقات وإدامتها، يحتمل أن يواجه القادة عدداً من العوائق. وأي واحد من العوائق يستطيع أن يشكل تحدياً للشبكة الفعالة، ويتواطأ في الغالب عدد من العوامل لمنع الشبكات الجيدة من التطور.

الاختلافات العملية

قد تكون العلاقات القيّمة للشبكة أحبطت بسبب عمليات المنظمة. فالعمل في وظائف مختلفة، أو إدارات مختلفة، أو أقسام مختلفة يستطيع أن يجعل الشبكة تبدو غير طبيعية جداً، أو معزولة وغير مناسبة. فالرؤساء المختلفون، والغايات المختلفة، والأغراض المختلفة قد تقيم علاقات متنافسة، بل متخاصمة، لا علاقات تعاونية.

اختلافات المستوى

يمكن لهيكل المنظمة أن يجعل بناء شبكة العلاقات المهمة وإدامتها عملاً أصعب. وحين يحاول القادة أن يقيموا شبكة مع شخص ما أعلى أو أدنى في اللوحة التنظيمية، تستطيع القضايا المتصلة بالسلطة، والوصول،

شبكة القيادة

وجد أول الأعمال أن تقف في الطريق. وعلى سبيل المثال، فإن رئيس رئيسك هو في الغالب الشخص الحاسم في تحديد جدول أعمالك وتزويدك بالموارد التي تحتاج إليها، ومع ذلك فهو، ذكراً كان أو أنثى، لا يمكن الوصول إليه دائماً. وكلما كان التدرج الهرمي للسلطة أقوى في المنظمة آمن الناس إيماناً أكبر في اتباع سلسلة القيادة، وزادت الصعوبة التي يصير عليها الاختلاف في هذا المستوى.

الاختلافات السكانية

يقيم الناس الارتباطات على نحو أسرع وأيسر مع الناس الذين ينظرون إليهم بوصفهم مشابهيهم لأنفسهم. ونتيجة لذلك، فبناء الشبكة مع الآخرين الذين يختلفون عنك بالعرق، وبالجنس ذكوراً أو إناثاً، وبالعمر، وببيلد المنشأ، وبالمكانة الاجتماعية السياسية بناء قد يتطلب جهداً أكبر. والقائد الذي ينتمي إلى أقلية سكانية في المنظمة قد يجب عليه أن يتغلب على الإحساس بالعزلة كي يقوم ببناء الشبكة. وعلى العكس من ذلك، فالقائد الذي ينتمي إلى مجرى التفكير السائد يجب ألا يخطئ فيأخذ الشبكات المألوفة على أنها شبكات فعالة.

التنوع المرغوب

من المهم لشبكتك أن تقيم جسوراً بين الجماعات المتنوعة من الناس. فإذا كان كل واحد في شبكتك يتفاعل من قبل مع كل واحد من الآخرين، فلن تكون الشبكة مفيدة مثلما تستطيع أن تكون تحت ظروف أخرى مختلفة. بناء شبكة من الناس لا يتفاعلون تفاعلاً منتظماً يعطيك الفرصة للاستمداد من مجموعات فرعية أكثر تنوعاً.

التفضيلات الشخصية

الشخصية وأنماط السلوك تستطيع أن تجعل عملية البناء الفعال للشبكة أكثر تحدياً أو أقل تحدياً. القادة الوديون أو المتعاونون يبنون الشبكة عادة بشكل أسرع من القادة الذين يميلون إلى أن يكونوا متحفظين أو غير مستقلين. وسيكون بناء الشبكة، بالنسبة إلى شخص أكثر انطواء، سيكون امتداداً وتوسعاً أكبر مما هو بالنسبة إلى شخص منبسط نفسياً ويزدهر على التفاعل مع الزملاء. وليس معنى هذا أن نقول يجب عليك أن تغير شخصيتك أو كيف تكون قابلاً للتعديل إذا كنت تدخل في المعسكر الأكثر انطواء كي تكون بناءً فعالاً لشبكة القيادة. إنها تعني ببساطة أنه سيكون عليك أن تسير ضد ميولك وتفضيلاتك نوعاً ما لتجد شبكتك وتديمها، وتستغلها استغلالاً فعالاً.

عوائق أخرى

تستطيع عوامل أخرى أيضاً أن تعيق البناء الفعال للشبكة. الصورة الكبيرة غير الواضحة. أحد العوائق الممكنة للبناء الفعال للشبكة هو نقص الفهم لدورك الخاص في مساعدة منظمتك على النجاح، ونقص الفهم كذلك لأدوار الآخرين في تحقيق نفس الغاية. من دون فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، من الصعب أن يرتبط بعضكم ببعض. الزمن. قد يرى القادة، وهم من قبل تحت ضغط الزمن، أن الاستثمار في إقامة الشبكة مستهلك لوقتهم أكثر مما يجب. الموقع. العمل مع زملاء في مواقع أخرى، وهو على الأغلب في بلاد مختلفة أو مناطق توقيت مختلفة، يمكن أن يصير عائقاً لبناء علاقات فعالة ذات طريقتين، بل إن ما يبدو ظروفاً غير ضارة، مثل العمل في طابق مختلف

شبكة القيادة

أو في مبنى مختلف، يستطيع أن يسهم في جعل التفاعلات البيئية أصعب، ومن ثم يجعل العلاقات أصعب كذلك.

التفكير عالمياً

بناء شبكة عابرة للحدود القومية يمكن أن يكون صعباً، ولكنه قيّم بما فيه الكفاية. ربما لا تستطيع فقط أن تمشي في طول القاعة لتتحدث مع شريكك المقصود في الشبكة، ولكن بناء الشبكة ما زال ممكناً من خلال التقانة والسفر. ومن المحتمل أن تواجه اختلافات مهمة، في الثقافة، واللغة، والدين، والقيم، والتعليم، والأنظمة السياسية، والعوامل الاجتماعية الاقتصادية، والأسرة والممارسات في اللقاءات الاجتماعية. وكلما كبرت تلك الاختلافات، قد يكون من الأصعب أن تبني الثقة التي تستند إليها الشبكة الجيدة. القادة الذين ينشدون فهم ثقافات مختلفة وأنجع الطرق لبناء الشبكة سوف ينجحون. ومع افتراض أن التنوع في الشبكة شيء جيد، يكون امتلاك الفرصة لبناء شبكة عالمية ميزة عظيمة. إنها تعطي شبكتك إمكانية لتكون أغنى بكثير وأكثر تنوعاً.

تاريخ العلاقات السابقة. الخبرة الإيجابية أو العلاقة الإيجابية هي دفعة إلى الأعلى للشبكات الفعالة. ومن الناحية الأخرى، تستطيع خبرة سلبية أو إدراك حسي سلبي أن يكون عائقاً من الصعب، على نحو لا يكاد يصدق، التغلب عليه.

التغيير. إعادة هيكلة المنظمة، والإدارة الجديدة، والأدوار المتغيرة تستطيع أن تقذف بأداة معطلة في شبكات وعلاقات تعمل على أفضل وجه. التغييرات على مستوى المنظمة قد تغير غايات المنظمة، وتغير أدوار الأفراد في مواجهة هذه الغايات وبلوغها.

تقوية شبكتك

يخدم هذا الفصل ليكون دفترًا دليلاً للعمل يساعدك على أن تفهم شبكتك القيادية، وأن تحدد أهم علاقاتك، وأن تشخص نواحي الضعف والثغرات في شبكتك. ويحتوي هذا الدليل على أربعة نشاطات وجيزة، بالإضافة إلى أسئلة للتأمل، لمساعدتك على توضيح حالتك قبل وضع غايات للشبكة.

١. فكر في أسبقياتك الحالية الأربع أو التحديات القيادية. ربما تكون قائد فريق مسؤول عن إطلاق منتج جديد متخلف وراء ميعاد الجدول الزمني له. وربما تعمل الآن على تطبيق برنامج تدريب جديد، أو قد تكون مكافحاً لتدبير موظف صعب. ومهما يكن التحدي الرئيسي لديك، فخذ لحظة ودون التحدي:

٢. ثم، أوجد مخططاً للشبكة يتصل مباشرة مع تحدي قيادتك. من يستطيع أن يساعدك على مواجهة هذا التحدي؟ أشر إلى كم مرة تتفاعل بمخطوط مضاعفة (مراراً) وبمخطوط منفردة (أقل تكراراً) وبمخطوط متقطعة (نادراً). وإذا كنت لا تعرف عن شخص معين، فاكتب المنصب، أو الإدارة، أو الوظيفة. (أحد مهام شبكتك ستكون بعدئذ أن تجد الأسماء التي تحتاج إليها لتضيفها إلى شبكتك).

٣. انظر إلى الناس الذين ضمنتهم في مخططك. كم هو مهم كل شخص بالنسبة إلى قدرتك على مواجهة تحدي قيادتك أو حله؟ صف كل اسم في المخطط برقم ١ (مهم جداً)، ورقم ٢ (مهم باعتدال)، أو برقم ٣ (ليس مهماً جداً).

شبكة القيادة



٤. اكتب اسم كل شخص وضعته في مرتبة مهم جداً في العمود العلوي.
ثم قدر فعالية كل علاقة مع كل شخص بالإجابة عن التقديرات الموجودة
إلى اليمين من الجدول. استخدم المقياس التالي:

١ قط ٢ نادراً ٣ أحياناً ٤ غالباً ٥ دائماً

					أنا أفهم غايات هذا الرجل وحاجاته
					أنا أمتلك الوصول إلى المعلومات من هذا الرجل
					أنا أشارك في المعلومات مع هذا الرجل
					أنا مرتاح في طلب الموارد من هذا الرجل
					أنا أقدم موارد لي لهذا الرجل
					أنا أثق بهذا الرجل
					أنا أناقش الاهتمامات والمشكلات بصراحة مع هذا الرجل

صل، وتعاون، وأبدع

					أنا أؤثر في هذا الرجل
					أنا منفتح لتأثير هذا الرجل

إذا قَدَّرت علاقاتك المهمة جداً في ٤ أو ٥، فهذا يدل على علاقات شبكية صلبة. وتستطيع أن تعتمد على هؤلاء الناس ويستطيعون هم أن يعتمدوا عليك، وهذه حالة مثالية. وإذا قدرت علاقاتك الرئيسية بوصفها أقل فاعلية (وهذا يعني أنك أعطيتها تقديرات في معظمها من رقم ١ و ٢)، فأنت أنتذ في حالة من الاعتماد على أناس من دون أن تكون قادراً على أن تعوّل على دعمهم. وإذا كانت إجاباتك عن الشخص مبعثرة من ١ إلى ٥، فإن علاقتك مع ذلك الشخص غير مطردة، ولكنك تمتلك أساساً تستطيع أن تطور عليه علاقة فعالة.

٥. بعد إكمال النشاطات الأربعة المبينة أعلاه، تأمل في الأسئلة التالية.

- أتساعدك علاقاتك أم تؤذيك حين تصل إلى مواجهة تحدي قيادتك؟
- ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أقوى علاقات لك؟
- ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أضعف علاقات لك؟
- ما الذي يجعلك مكوّناً قيماً في شبكات الناس الآخرين؟
- ما الذي تشارك به أو تسهم به في أغلب المرات؟
- ما الذي تنشده أو تطلبه في أغلب المرات؟
- كيف تستطيع أن تستخدم علاقات شبكتك القوية في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما هي بعض الطرق التي تستطيع أن تبدأ بها لتقوية أضعف العلاقات لك في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما المشترك بين أقل علاقاتك فاعلية؟ ما الأنماط التي تراها في الكيفية التي تتفاعل فيها في هذه العلاقات؟
- بعد أن نظرت إلى صعوبات شبكتك، ماذا تعلمت؟

تحديد العوائق وتحليلها

استعرض تحليلك عن مدى فاعلية علاقات شبكتك، وبالنسبة إلى تلك العلاقات التي قدرتها بوصفها أقل فاعلية، ما الأسباب الممكنة؟ أهى الاختلافات العملياتية، أم مستوى الاختلافات، أم الاختلافات السكانية، أم التفضيلات الشخصية، أم بعض أنواع أخرى من العوائق تقف في الطريق؟

استخدم صحيفة العمل هذه لتحليل وتسجيل ما يُبقي على علاقات معينة بعيدة عن كونها فعالة بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه.

استخدم الترميز التالي:

خ ع - اختلافات عملياتية، خ ع - اختلافات المستوى -

خ م - اختلافات سكانية، خ س - تفضيلات شخصية،
ف ش - أ - أخرى.

الشخص	العائق	تحليلك للعائق
ويل سميثسون	خ ع	مكتبه في مبنى آخر ولدى إدارته ضغوط مختلفة
مارثا بريتشيت	خ م	هي في منزلة أعلى جانبية. وأحتاج منها أن تشتري أكثر مما تحتاج إلى خدماتي

إستراتيجيات لتطوير شبكتك القيادية

تتطلب الشبكة القيادة القوية والنابضة وقتاً وجهداً. ولكن العمل والفهم المتصلين بها لا ينبغي أن يطفيا عليك. بعد أن تكون قد فهمت الكيفية التي يبنى عليها هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المتصل بها؟ وأين تستطيع أن تدفع شبكتك في المستوى التالي؟ فإنك تستطيع أن تتخذ الإجراء باستخدام هذه الإستراتيجيات الثماني.

تعلم من الآخرين

الأفراد الذين يتعلمون بالوصول إلى الآخرين ينشدون النصيحة، أو الأمثلة، أو الدعم، أو التعلم من الناس الذين سبق أن واجهوا تحديات مماثلة للتحدي الذي يواجههم، أو هم يتعلمون كيف يعملون شيئاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يفعل نفس الشيء. من الذي يبني شبكة بناء جيداً في منظمته أو في مجتمعه؟ ماذا يفعلون بالضبط، وماذا يقولون؟ جرب وسائل أو مداخل مشابهة. اطلب منهم أن يتحدثوا إليك حول وجهة نظرهم في بناء الشبكة وكيف يبنون علاقاتهم ويستخدمونها.

احتفظ بدفتر ملاحظات لبناء الشبكة لمدة أسبوع. لاحظ الناس من حولك في الاجتماعات، وفي العمل معاً، وفي التفاعلات العابرة. من الذي يبدو متصلاً؟ من الذي يبدو معزولاً؟ ماذا يفعلون على وجه الخصوص؟ أي إشارات يعطيك هذا النشاط من حيث الكيفية التي يجب أن تتصرف بها؟ وكيف يجب أن تعامل الآخرين؟

ادعُ الآخرين

أحضر الآخرين إلى عالمك. وجه لهم الدعوة إلى غداء. أوجد الوقت اللازم لمحادثة تدوم خمس عشرة دقيقة، أو ثلاثين دقيقة لتكتشف ما يجري في عالمهم ولتخبرهم ماذا تفعل أنت ومجموعتك. ادع آخرين إلى اجتماعاتك واطلب منهم أن يقدموا إسهاماً من معرفتهم وخبرتهم ومنظورهم، أو لتستكشف صلات ممكنة بين عملهم وعملك.

رتب دعوة في كل أسبوع. في أحد الأسابيع قد تطلب من زميل في الفريق أن يتحدث لمدة خمس عشرة دقيقة بعد اجتماع وتطلب الرأي عن مشروع آخر. وفي الأسبوع التالي، تستطيع أن تدعو نظيراً لك إلى الغداء. حافظ على ممارسة دعوة مرة في الأسبوع وسيكون في الحال روتيناً.

ادعُ نفسك

اطلب أن تحضر زائراً في اجتماع مجموعة أخرى أو في جلسة تخطيط. التحق بلجنة أو مجموعة خارج منطقتك أنت.

ضع هدفاً لك أن تلتحق بلجنة جديدة أو قوة مهمة في الشهر التالي. وإذا كنت لا تعرف الخيارات التي تملكها، فاقض أسبوعاً في جمع الأفكار، وتحدث إلى رئيسك، واسأل نظيراً لك، أو سجل حضورك مع الموارد البشرية.

اطلب تغذية راجعة

التمس الأجوبة الآمنة من نظرائك، ومن الذين يتبعون لك مباشرة، وممن هم أعلى منك منزلة لتكسب صورة واضحة عن الكيفية التي تعمل فيها

صل، وتعاون، وأبدع

أنت وجماعتك، وما هو الأثر الذي لك على الآخرين؟ التغذية الراجعة تشغل الآخرين بطريقة بناءة عن طريق إضافة العمق إلى العلاقات الموجودة.

التمس التغذية الراجعة على أساس منتظم، بعد أن تكون قد وضعت الأهداف لتطوير شبكتك القيادية. اطلب تعليقات محددة حول الكيفية التي يراك بها الآخرون في ما يتصل بعلاقاتك مع الآخرين، وكيف تشارك بالمعلومات؟ وكيف تستخدم نفوذك، والمهارات الأخرى في بناء الشبكة؟

اعمل مع الآخرين

تطوع للقيام بواجبات أو بمشاريع تعطيك فرصة للعمل عبر الوظائف المختلفة. إحدى أفضل الطرق لبناء الصلات مع الآخرين هي أن تعمل معاً في شيء ما. والميزة الجانبية هي الظهور الذي سوف تكسبه مع الناس خارج إدارتك.

تطوع للواجب التالي الذي يشترك فيه أناس من خارج مجموعة عملك. ومهما يكن هذا الواجب: بيان عملي للإدارة العليا، إعطاء جولة في مصنع، العمل في فريق عابر للوظائف المختلفة، ارفع يدك وخذ تلك الخطوة قدماً.

كن مباشراً

دع الناس يعرفوا ماذا تفعل، ولماذا هو مهم؟ وكيف يرتبط مع عملهم وأهدافهم. بقيامك بالتواصل على نحو واضح، تساعد الآخرين على أن يروا كيف يستطيعون الوصل معك ومع عملك لتحقيق أهدافهم الخاصة؟ تحدث إلى الذين يرتبطون معك مباشرة حول شبكة القيادة. أخبرهم أنك تبذل الجهود لمد شبكتك وأنت تريد منهم مدخلاتهم. اسألهم عن مشاريعهم

شبكة القيادة

وتحدياتهم. اكتب قائمة بالناس، أو بالإدارات أو بالوظائف التي يمكن أن تكون مُعينة في تحقيق أهدافهم، التمس المعلومات من المرتبطين معك مباشرة وادمجها في تلك القائمة. وبمساعدهتهم وبمدخلاتهم، اصنع خطة تستطيع أنت والمرتبطون معك مباشرة أن تتابعوها لتوجدوا شبكتك أو لتحسنوها.

كن قطب الرحي للمعلومات

طور نفسك واعرضها بوصفك مصدر المعلومات عن الناس، والعمليات، والحقائق. طور مقدرتك على الربط مع المعلومات الإستراتيجية عن المنظمة.

اصنع قائمة من معلوماتك التي تعتبر من الأصول. ماذا تعرف؟ ما هي المعلومات التي تمسك بها مجموعتك؟ كيف يمكن لمعلوماتك أن تكون مفيدة للآخرين؟ اصنع خطة لتوزيع المعلومات توزيعاً مناسباً وعن عمد.

اصطنع حلفاء

قد تكون قادراً على تطوير مهاراتك في بناء الشبكة في العمل مع موجه، أو زميل، أو مدرب خاص. ومن أجل الوصول إلى مصدر للتعليم الخاص أو التوجيه، انظر إلى الآخرين الذين ترى أنهم بناءة ناجحون لشبكات القيادة

قابل البناءة الفعالين للشبكات في منظماتك. تصيد سلوكياتهم. اطلب منهم أن يلاحظوا سلوكياتك المتصلة ببناء الشبكة وأن يقدموا لك تغذية راجعة. وتستطيع أيضاً أن تجند حليفاً لبناء الشبكة. وكلاهما يستطيع ممارسة بناء الشبكة ويعطي أحدهما للآخر التغذية الراجعة، والدعم، والتشجيع.

نحديده الغايات والقيام بالعمل

ماذا تستطيع أن تعمل وماذا ستعمل لتبني وتحسن علاقات عمل مهمة؟ وباستخدام الأفكار الثمانية الموصوفة في الفصل السابق، فكر فيما تستطيع أن تفعله بشكل مختلف لتكون أفعل في بناء شبكة القيادة.

العديد من الأدوار ومن المهارات المتوقعة والمطلوبة من القادة اليوم مرتبطة ببناء الشبكة. فإذا كنت حالياً لا تستخدم شبكتك إلى أكمل مدى فأنت تخفق في بلوغ مزايا تستطيع أن تدعم جهودك لتدير مشاريع وتقود الناس نحو الغايات المشتركة. لبناء شبكاتك، ولإدامتها، ولاستخدامها، تحتاج إلى أن تستثمر نفسك في العملية. لا تستطيع أن تعتمد على أناس آخرين ليُحضروك إلى شبكاتهم.

تتطلب شبكات القيادة وقتاً وجهداً لتطويرها. واستخدامها لمصلحتك يتطلب منك في الغالب أن تخرج من روتينك وأن تترك خلفك طريقتك المعتادة لعمل الأشياء. فإذا كنت شخصاً مُسهماً موهوباً، فأنت قد تحتاج، على سبيل المثال، إلى أن تتعلم كيف تثق ثقة أكمل بمواهب نظرائك وبإسهاماتهم،

عمل خطتك

حدد علاقات الشبكة التي تعرف أن عليك أن تطورها وأن تحسنها لتحقيق عملك. ثم عبر كتابة بالتفصيل، وبالتحديد الذي تستطيعه، عن الأفعال التي سوف تتخذها لتحسين العلاقات.

التحسين	العمل المحدد	النتيجة المتوقعة
بل جونز (التسويق)	سوف أعد اجتماعاً	زيادة الوصول إلى بيانات التسويق سيساعد فريقتي على بيع منتجات أكثر

شبكة القيادة

كريستاليو (رئيسة المبيعات للقسم الغربي)	سوف أجدول غداء لمناقشة مناطق التعاون	سوف نطور فهماً أفضل لحاجات فريق كل واحد منا

وبمواهب الذين يرتبطون بك مباشرة وإسهاماتهم، وبمواهب الذين هم أعلى منك منزلة وإسهاماتهم لكي تستطيع أن تعمل عملاً تعاونياً لتصل إلى الغايات التي لا تستطيع أن تصل إليها وحيداً بنفسك أو في مجموعة عملك الخاص. وأنت في نظرك إلى بناء الشبكة، بوصفه جزءاً متكاملًا لا يتجزأ من دورك قائداً وباتخاذك العمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بذلك وتغذيتها، تبدأ بإيجاد مزايا لنفسك، ولجماعتك، ولنظمتك.



قراءات مقترحة

- Baldwin, D., & Grayson, C. (2004). *Influence: Gaining commitment, getting results*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dalton, M. A. (1998). *Becoming a more versatile learner*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, R. E., & Mazique, M. (1983). *Trade routes: The manager's network of relationships*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing feedback: How to get it, how to use it*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2007). *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to build your network. *Harvard Business Review*, 83(12), 53–60.



خلفية

مشاركون عديدون في البرامج التعليمية لمركز القيادة الإبداعية يطلبون إسداء النصيحة إليهم بشأن كيفية بناء شبكة أكثر نجاعة. وهم يرون القدرة على بناء الشبكة وسيلة للنجاح في تحقيق مهام قيادتهم وغاياتها. بعضهم تلقى تغذية راجعة عن حاجاتهم إلى تحسين الكيفية التي يعملون بها مع الآخرين، وتحسين قدرتهم على بناء وعلى إدارة فرقاء من وظائف متعددة، وتحسين استطاعتهم على توسيع نفوذهم إلى ما وراء سلطة موقعهم، إذا ما ذكرنا بضعة أمثلة. ولمساعدة القادة على كل المستويات في كل أنواع المنظمات على الإجابة عن تلك الأنواع من التحديات، تجعل هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعية، على نحو متزايد، فهمها الضمني للروابط القائمة بين بناء الشبكة وبين القيادة الفعالة، تجعله فهماً أكثر صراحة ووضوحاً. وهذا الكتاب مثال واحد على ذلك الجهد.

ودورات عديدة من بحث مركز القيادة الإبداعية تدعم أيضاً هذا المدخل لتطوير مهارات بناء شبكة القيادة. وفي جوهرها، فإن القدرة على بناء شبكة من الناس والموارد وإدامتها، واستخدامها تعكس قدرة مرتبطة مع كفاءات عديدة جوهرية للقيادة، ومن ضمنها سعة القدرة على تدبير الأمور، وبناء العلاقات وإصلاحها، وعمل كل ما يحتاج إليه الموقف، وتوظيف أسلوب إدارة ميال إلى المشاركة. ويبين بحث مركز القيادة الإبداعية أن هذه الكفاءات الأربع تبقى مهمة على ما يرجح لتطوير موهبة القادة وممارسة القيادة.



خلاصة النقاط الرئيسية

بناء شبكة القيادة لا يدور حول جمع بطاقات رجال الأعمال ولا حول تجاذب أطراف الحديث. إنه يدور حول بناء علاقات وإقامة أحلاف في خدمة الآخرين وفي خدمة عمل منظمتك وغاياتها. وشبكة القيادة القوية تعطي الوصول إلى الناس، والمعلومات، والموارد.

وبناء شبكة القيادة يتطلب الأصالة. والشبكة تتبادل الموارد. وتدعو إلى الاستخدام المتفكر القاصد عمداً للسلطة المكتسبة من سمعتك، وتحالفاتك، ومن موقعك. وبناء الشبكة القيادية يستدعي المهارة في الاتصال، والتفاوض، وإدارة النزاع.

في عملية بناء العلاقات وإدامتها، أنت تواجه على الأرجح عدداً من العوائق، مثل الاختلافات العملية، والاختلافات في المستوى، والاختلافات السكانية، والتفضيلات الشخصية. وتشمل العوائق الأخرى نقص فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، وتشمل الزمن، والموقع، وتاريخ العلاقة السابقة، والتغيير. ويستطيع أي عائق واحد أن يطرح تحدياً على البناء الفعال للشبكة، وفي الغالب يتجمع عدد من العوامل وتواطأ لمنع الشبكة الجيدة من التطور.

ولكي تقوم شبكتك، ففكر في أسبقياتك الحالية أو في التحديات القيادية. أوجد مخطط شبكة متعلقة مباشرة بالتحدي الرئيسي لك. قدّر الناس الموجودين في مخططك على أساس أهميتهم لك في مواجهة التحدي الخاص بك، وبهذه الطريقة حدّد أهم علاقاتك. ثم شخّص أي نواح من الضعف والثغرات في شبكتك. تأمل حالتك ووضحها قبل تحديد غايات الشبكة.

شبكة القيادة

بعد أن تكون قد فهمت كيف ينبغي هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المرتبط بها، وأين تستطيع أن تدفع شبكتك إلى المستوى التالي، تستطيع، بعدئذ، أن تقوم بالعمل مستخدماً هذه الإستراتيجيات الثماني: التعلم من الآخرين، ودعوة الآخرين، ودعوة نفسك، وطلب التغذية الراجعة، والعمل مع الآخرين، وأن تكون مباشراً، وأن تكون قطب رحى المعلومات، وأن تصطنع أحلافاً.

العديد من الأدوار والمهارات المتوقعة والمطلوبة من القادة اليوم مرتبطة ببناء الشبكة. فأنت بنظرِك إلى الشبكة، بوصفها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ من دورك قائداً وبقيامك بالعمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بها وتغذيتها، تبدأ بإيجاد الميزات لنفسك، ولمجموعتك، ولمنظمتك.

